

2008 年 5 月 劳动和社会保障部

国家职业资格全国统一鉴定

企业人力资源管理师（二级）专业技能试卷

标准答案与评分标准

一、简答题（本题共 2 题，第 1 小题 12 分，第 2 小题 14 分，共 26 分）

1、评分标准：

对薪酬调查数据进行分析可采用以下方法：

- 数据排列法； (2 分)
- 频率分析法； (2 分)
- 趋中趋势分析； (2 分)
- 离散分析； (2 分)
- 回归分析法； (2 分)
- 图表分析法。 (2 分)

2、评分标准：

工资集体协商的主要内容包括：（每项 2 分，最高 14 分）

- 工资协议的期限； (2 分)
- 工资分配制度、工资标准和工资分配形式； (2 分)
- 职工年度平均工资水平及其调整幅度； (2 分)
- 奖金、津贴、补贴等分配办法； (2 分)
- 工资支付办法； (2 分)
- 变更、解除工资协议的程序； (2 分)
- ⑦工资协议的终止条件； (2 分)
- ⑧工资协议的违约责任； (2 分)
- ⑨双方认为应当协商约定的其他事项。 (2 分)

二、综合题（本题共 3 题，第 1 小题 34 分，第 2 小题 20 分，第 3 小题 20 分，共 74 分）

1、评分标准：

（1）企业选配培训师的基本标准：（每项 2 分，最高 14 分）

- ①具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识； (2 分)
- ②对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验； (2 分)
- ③具有培训授课经验和技巧； (2 分)
- ④能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具； (2 分)
- ⑤具有良好的交流与沟通能力； (2 分)
- ⑥具有引导学员自我学习的能力； (2 分)

- ⑦善于在课堂上发现问题并解决问题； (2分)
- ⑧积累与培训内容相关的案例与资料； (2分)
- ⑨掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题； (2分)
- ⑩拥有培训热情和教学愿望。 (2分)

(2) 面试中应该注意避免的常见问题： (每项2分，最高10分)

- ①面试目的不明确； (2分)
- ②面试标准不具体； (2分)
- ④面试缺乏系统性； (2分)
- ⑤面试问题设计不合理； (2分)
- ⑥面试考官的偏见。 (2分)

(3) 无领导小组讨论的优势： (每项2分，最高10分)

- ①应用范围广，能测试出笔试和其他单一面试不能检测出的能力和素质； (2分)
- ②能观察到被试之间的相互影响； (2分)
- ③能依据被试的行为特征来对其进行更加全面、合理、客观的评价； (2分)
- ④能够涉及被试的多种能力要素和个性特质； (2分)
- ⑤能使被试在相对无意之中暴露自己的优势和不足，因此，它在预测团队的行为时，具有很高的效度； (2分)
- ⑥能使被试有平等的发挥机会，从而很快地表现出个体上的差异； (2分)
- ⑦能节省时间，测评的效率很高； (2分)
- ⑧能对竞争同一岗位的被试的表现进行同时比较(横向对比)。 (2分)

2、评分标准：

(1) PBC 的四级评等标准：

表1 MBS 公司个人业务承诺 (PBC) 考评评等标准表

考评等级	评等标准
PBC-1	超出所有的要求：出色完成任务，员工所取得的成果远远超出所设目标的要求，并对公司目标的达成做出重大贡献； (2分)
PBC-2	达到所有的要求：员工完成或部分超过了承诺的要求； (2分)
PBC-3	没有达到所有的要求：员工达到了多数目标要求.但仍然需要增加相应的经验并改善其原有的结果； (2分)
PBC-4	结果不满意：员工离既定目标相去甚远，须通过相应的努力来提高，如在既定的期限内没有改善将导致离职。 (2分)

(2) PBC 考评法的优点和不足：

主要优点：

- ①简化了评定等级，更突出对大多数员工的激励； (1分)
- ②员工自始至终参与绩效计划的制定过程，增强了员工的自主性，提高了年度绩效计划的科学性和可行性； (1分)
- ③使各级员工进一步明确了公司、部门以及自己在本年度内，所应当达到的目标、工作要求，以及努力的方向； (1分)
- ④突出了“行动”的重要性，积极倡导注重团队建设的个人承诺的企业文化； (1分)
- ⑤根据管理人员的特殊性，采取了具有针对性的绩效管理新模式，通过有效的绩效反馈，最

大限度地调动各级主管的积极性和主动性；（1分）

⑥新的绩效管理模式更有利于促进各级员工的成长和发展。（1分）

主要不足：

①PBC 考评法实质上是目标管理法的进一步发展，由于计划目标是根据具体情况确定的，各个部门乃至各个岗位员工的绩效水平，难以横向进行比较；（2分）

②容易造成分配上的不公平，由于该公司推行的是钟形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数员工都能得到 2 等，这对绩效优异的部门会认为不公，因为部门主管会认为本单位得 2 等的人要多一些；而对绩效差的单位，也拿到同样比例的 2 等，也造成分配上不公平；（2分）

③从考评者的角度看，以各级主管考评为主是科学合理的，由员工自己另外寻找 6 位同事，进行所谓的“360 度反馈”，具有片面性和盲目性，会直接影响考评结果的信度和效度。（2分）

3、评分标准：

（1）该公司主要存在的问题：

①公司组织内部的横向管理十分薄弱，每个部门各自为政，相互之间协调困难，一遇到交叉性问题，就都“矛盾上交”，直接反映到总经理，使贾总越来越感到力不从心；（2分）

②公司各个部门的职责不清，导致出现问题无法追究相应责任，制定的战略规划也不能贯彻执行；（2分）

③公司原有管理人员的素质不适合公司的发展要求，但由于是亲戚和朋友关系，给管理层人员的调整和撤换带来了困难；（2分）

④导致公司出现“有米无法下锅”困境，其根本的原因在于：公司没有对人力资源管理工给予足够的重视，没有根据公司总体发展战略的要求，对公司人力资源做出全面的规划，没有对现有人员的素质和构成及时地进行分析、预测和调整；（2分）

⑤公司缺乏合理的绩效考核体系，公司人力资源部门单纯依靠上级考评来对所有员工进行绩效考核，不能达到择优淘劣的目的。（2分）

（2）具体的对策：

①对公司的组织结构进行必要的调整。根据业务范围和职能的同类性和关联性，将公司原有职能部门划分为若干个职能中心，如财务中心、人力资源中心、企管中心和技术中心等，每个中心由一名副总经理负责分管，适度归并职能机构，压缩决策层的管理幅度，缓解总经理的压力。（2分）

②建立健全人力资源管理的各项基础工作，通过工作岗位分析，撰写部门和岗位工作说明书。在定编定岗定员定额的基础上，明确各部门的职责范围和业务分工，界定各个部门之间协作关系。（2分）

③在完善公司总体发展战略规划基础上，制定公司的人力资源规划，对现有人员的素质结构进行分析，对未来所需人员进行预测，制定出人员引进、替换、培养的计划，通过有效的规划来降低人力成本。（2分）

④设计合理的绩效考评体系。根据现有的管理水平，采用更加科学合理的绩效考评与激励员工的管理模式，充分发挥绩效管理的基础性作用。（2分）

⑤在上述各项工作健全完善的基础上，通过公司内、外部招聘等多种渠道，采用多种方法，选拔和培养一批专门人才，逐步替代不合格的中高层业务主管，从而逐步建立起一支具有竞争优势的高素质的员工队伍。（2分）